

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

心理距離與企業網絡對台灣企業之國際化策略的影響

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC91-2416-H-032-017-

執行期間：91 年 08 月 01 日至 92 年 07 月 31 日

執行單位：淡江大學管理科學學系

計畫主持人：黃國隆

計畫參與人員：黃建寅

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 93 年 2 月 17 日

心理距離與企業網路對台灣企業之國際化策略的影響

緒言

壹、心理距離

自從 1950 年代以來，「心理距離」(psychic distance)對企業國際化投資及貿易之影響的相關研究有愈來愈多的趨勢(Child & Hong, 2001)。Beckermann 於 1956 年首先提出「心理距離」之概念，但直到 1970 年代中期，學者們針對北歐各國之跨國企業的實證研究才被認為是正式就此一概念展開學術性之探討(Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977)。Johanson 及 Wiedersheim-Paul (1975)採用「妨礙或干擾某一企業與其國外市場之間資訊流通(information flows)的一組因素」來定義「心理距離」。這些資訊流通包括：(1)將國外市場需求之資訊傳送到該企業；(2)將該企業之產品資訊傳送到國外市場。而這組「干擾因素」包括文化、語言、政治制度、人民教育水準及工業化發展程度等方面之「差異」。

Johanson 及 Wiedersheim-Paul (1975)發現四家大型的瑞典跨國企業在進行國際化擴張時，皆採取漸進的方式，亦即先從「心理距離」較小的國家(或地區)開始擴張或投資。而這些企業進入海外市場的方式也是採取漸進式的，亦即多數(75%)的企業在海外某一國家(或地區)擴張時，會先找代理商，然後才考慮設立從事銷售的子公司。Vahlne 與 Wiedersheim-Paul (1977)在研究瑞典出口產品等地理區位分佈情況時亦發現，企業在決定國際貿易及投資的地理區位時，心理距離的確是一項重要的影響因素(Child & Hong, 2001)。Kogut 與 Singh (1988)則

以「文化距離」(cultural distance)一詞來取代「心理距離」。他們定義「文化距離」為「某企業對一個海外市場的運作環境感到不確定的程度」。他們針對一群大樣本的企業之研究結果顯示，國家之間的文化距離會影響一個企業之國際化擴張時的市場進入方式(entry mode)。然而，Benito 與 Gripsrud (1992)卻發現挪威製造廠商在決定海外直接投資(foreign direct investments)時，並不見得是先從文化距離較小的國家或地區開始。這些廠商的海外直接投資主要是反映出廠商們的理性決策行為，而非文化學習歷程。再者，O'Grady 與 Lane (1996)發現許多加拿大的零售商在美國的生意並非經營的很成功，雖然美國與加拿大的文化環境相當類似。他們認為「文化相似性」反而妨礙加拿大的經營者去察覺美國與加拿大兩國之間主要的文化差異所在。

Nordstrom 與 Vahlne (1992)將「心理距離」定義為「妨礙或干擾企業去學習及了解國外環境的因素」。他們以「產生距離的因素(如文化、結構及語言之差異)」減去「縮短距離的因素(如知識散播或嘗試學習之歷程)」來當為「心理距離」大小的指標。Nordstrom 與 Vahlne 針對「瑞典公司的國際化型態」之實證研究結果並不支持「由於心理距離的縮小而使得世界變得愈來愈小」的命題。

雖然學者們對「心理距離」的定義不完全一致，但自 1970 年代以來多數人均將此概念視為一種代表「跨國企業之母國(home country)」與其「海外投資或貿易之國家」的心理上差異。本研究希望就此一概念針對台灣企業進行更深入的探討，以了解「心理距離」的知覺如何影響台灣企業的對外投資策略，以及企業在實務運作上對「心理距離」的管理機制為何。

貳、距離對企業國際化經營的影響

Ghemawat(2001)指出，兩國間的跨國資金流動會隨著兩地距離的增加而大幅減少。他將傳統的「地理距離」(geographic distance)加入他所提出的 CAGE 距離架構中，用來理性地評估全球各國商機。CAGE 距離架構是由文化的

(culture)、行政的(administrative)、地理的(geographic)和經濟的(economic)四個面向所形成(如表 2-1)，此一架構有助於管理者辨識和評估距離(distance)對於不同產業造成的影響。

Ghemawat 認為兩個國家之間的距離可以由上述四種不同面向來加以評估，其中「地理距離」會影響交通運輸和通訊成本，因此對於專門處理沉重或龐大物品，或是需要針對散佈的人群或活動加以高度整合的公司而言，是一項非常值得重視的因素。「文化距離」則是會影響消費者的產品偏好，對消費產品或是大眾媒體公司來說顯得格外重要。

Ghemawat 等學者挑出 70 個產業，並以任意之兩個國家為一個組合單位，對全世界各國進行可能的配對組合，再針對每一對國家組合之間的貿易與距離因素進行迴歸分析，研究結果證實了不同的距離面向，可以用來評估海外市場機會的市場價值。例如他發現紡織纖維產業對於行政距離（如優惠貿易協定）之影響較為敏感，而自動資料處理設備產業對文化距離（如語言）也比較敏感。

針對「資訊科技持續提高全球通訊的效率，而可以縮小世界各國家間的距離」之假設，Ghemawat 指出以上的假設是不正確的。企業在做全球擴張之同時，仍應將距離參數完整地列入考慮。他認為跨國公司的經理人使用傳統的「國家政經風險組合分析」(country portfolio analysis 簡稱 CPA)來分析各國市場規模，以決定企業投資的地點時，應考量納入 CAGE 距離架構的觀點。共同的語言，共有的歷史或政治聯結，常常會影響到國與國之間的貿易。

表 2-1：CAGE 距離架構

距離	內容
文化距離 (culture distance)	1.不同的語言 2.不同的民族特性、缺乏種族或社會網絡的連結 3.不同的宗教信仰 4.不同的社會規範
行政距離 (administrative Distance)	1 缺乏殖民地從屬關係的連結 2.缺乏共同的貨幣或政治結構關係 3.政治敵對 4.政府政策 5.組織性缺失
地理距離 (geographic Distance)	1.實際距離 2.缺乏共同疆界 3.缺乏通往海洋或河流的路徑 4.交通運輸或通信連結不良 5.氣候差異
經濟距離 (economic distance)	1.消費者收入的差異 2.各項資源在成本或品質的差異 <ul style="list-style-type: none"> • 自然資源 • 財務資源 • 人力資源 • 基礎建設

資料來源：Ghemawat,(2001)

參、企業網絡與國際化企業經營策略

周丁浦生(1998)曾指出人際網絡對華人的企業經營具有相當的影響力。例如華人企業集團的主持人廣植人緣，建立關係網絡、甚至攏絡政要，以便縱橫逢源，大展商機。鄭伯璦(1998)亦認為，華人企業往往透過組織之間網絡的結構原則，各個小公司之間彼此合作或結盟，以避免經濟規模太小，對法令欠缺影響、無法控制市場及產生資源依賴等缺點，並可以發揮彈性生產、專業優勢、降低成本及顧客導向的長處，以提高企業的競爭優勢。

近年來大批台商蜂擁前往中國大陸投資的各項決定因素中，除了兩岸之間語言及文化的相似性較高之外，人際網絡與企業網絡之存在與運用亦為重要因素之一。台灣許多大型企業(如台塑、奇美、統一等)前往大陸投資之後，他們的中、下游廠商跟著紛紛前往。又如某台商在大陸投資設立半導體製造廠，他找大陸領

導人的兒子當合夥人，其原因正是藉著人際網絡之優勢來擴展其事業。

研究目的

本研究的主要目的是欲了解台灣企業在國際化擴張時，如何去適應投資對象（國家或地區）的文化及政治經濟環境。更具體地說，本研究欲了解：(1)「心理距離」知覺，及「企業網路」與「人際網絡」如何影響企業的國際化投資策略；(2)企業在台灣的管理模式與其在海外單位之管理模式是否因為「文化差異」的存在而有所不同？(3)企業在實務運作上對「心理距離」與「企業網路」之管理機制為何？

研究方法

一、研究對象

本研究中接受深度訪談的十二家台灣本土跨國企業，都是在台灣地區有公司註冊，在海外設有二個以上據點，家族資本佔公司股權 30%以上，家族成員在董事會決策機構掌握有決策權力者。每一家企業之受訪者有二位，一位是台灣總公司的負責人，負責或參與該公司國際化策略或執行國際化業務，或對該公司國際化歷程知之甚詳者。另一位則是駐任海外單位之負責主管，或者兼管該海外單位業務的高級主管。

二、研究過程

兩位受訪者分別回答兩種內容不完全相同的開放式問卷，每一次訪談的時間均需二小時至四小時，由於多數受訪者認同本研究的動機與目的，加上研究者與部分受訪者平時建立的交情，或是由於介紹人的影響力，多數受訪者合作意願很高。部分受訪者因為受訪時間過長，遠超過其預期，或者因問卷察詢資料過於繁

雜，未能順利完成訪談作業。研究者扣除受訪內容過於殘缺不全之六個個案(3家企業)，列入分析之可用問卷有 24 份(12 家企業)。在可用問卷中包含少數的部分題目漏答之問卷，由於問卷資料取得非常不容易，完全放棄可惜，故可用部分皆列入分析。

三、研究工具

本研究使用之問卷內容，可分為三大部分：第一大部分是「一般議題」，它包含三項子題，其一是公司資料（包括：一、公司規模及營運活動，二、企業治理，以及三、企業的國際化程度）。第二個子題為受訪者資料，第三個子題為企業國際化歷史。

第二大部分為「董事長或經營高層專屬議題」，劃分成五項子題，第一項子題為國際化過程，包括有：(一) 國際化動機及目標；(二) 一般國際化策略，著重在企業國際化整體策略之有無及其程序問題；(三) 國際化發展因素；(四) 中國式管理及國際化策略，主要是探討華人人際網路，中國人傳統人文價值觀，以及企業之國際化策略；(五) 投資地點之選擇及市場進入先後次序；(六) 市場進入模式。第二項子題為國際化管理，其內容在於探討本土跨國企業在進行國際化後其管理運作方式改變的情況。第三項子題為企業國際化及心理距離，包括探討：(一) 經營環境因素影響心理距離之比重；(二) 心理距離影響國際化策略之程度；(三) 縮小心理距離之措施；(四) 探討心理距離是否影響海外單位之營運績效。第四項子題是企業國際化及組織學習。本項子題探討企業在進行國際化投資之前及之後如何蒐集、儲存、處理海外經營環境之資訊。同時探討企業對於海外營運經驗及知識之運用機制，以及對後續投資策略之影響，進而探討企業組織總部與海外單位溝通的方式（知識及經驗之分享情況）。第五個子題是探討影響海外單位經營績效的主要因素。

第三部分是「海外單位負責人專屬議題」，劃分成三項子題。第一項為海外

單位之基本資料及企業治理，對總公司之報告體制，以及受訪人基本資料，第二項子題為企業國際化管理，探討企業適應海外經營環境之相關問題，第三項子題是「海外單位營運主管專屬問題」，包括有：(一)「企業國際化與心理距離」，探討造成心理距離的國內外經營環境之差異因素，以及縮小心理距離之管理措施；(二)「海外單位與總公司的關係」，探討總公司對海外單位的授權或控管程度，以及報告或溝通之管道及機制；(三)企業國際化及組織學習，主要是探討企業在投資海外之前，對海外經營環境進行資料蒐集的方式，以及國際化策略形成之方式。再者，又探討企業在海外投資據點之市場資訊之蒐集與儲存方式，以及對後續投資之影響。另外，探討企業組織總部與海外單位之間的溝通方式，以及溝通之內容；(四)影響海外單位營運績效之主要因素。

研究結果

茲將本研究結果的重要發現分述如下：

- 一、十二家受訪企業中絕大多數為家族企業，由家族成員擁有 30%以上之公司股權，家族成員掌控公司決策大權，它們在海外之經營也常常會受到華人文化價值觀的影響。
- 二、企業進行國際投資所採行的策略與途徑，總有企業本身的一番道理。十二家受訪企業當中，有三分之一之企業同意「心理距離」會影響該企業國際化策略，但也有三分之一的企業不認為「心理距離」對企業國際化策略有所影響。他們的抉擇，主要在於「商機」或「配額」等優惠條件之理性考量。絕大多數的受訪企業都認為「中國大陸」和「台灣」之間可謂「同文同種」，它們多數都曾考慮優先到中國大陸投資。兩岸之間除了有「文化」及「語言」的相似性之外，中國大陸也有廣大的市場，廉價的勞工和土地，及其他優厚誘因，更是吸引企業前去投資。如果中國大陸缺少經濟吸引力，與台灣之間單

單徒具「語言」、「文化」相似性，則台商很可能不會前仆後繼的往大陸投資。因此，「相似性」、「熟悉度」、「工具性」、「情感成份」、「關係之有無」等因素之綜合考量對於台商前往大陸投資之先後次序等投資行為更具有解釋能力。

三、本文受訪企業多數強調高度忠誠度，對於海外單位仍然透過多元溝通管道等機制實施中央集權的控管。總公司以單線方式和海外單位溝通，有助於對海外單位之組織控制和溝通。然而在其海外單位之間並無建立溝通常規，總公司多半會以開辦年度產品展示會、年度研討會之形式來促進總公司與海外單位彼此之間產品技術和人員之交流。受訪企業在海外單位成立前，海外資訊之取得多由企業領導人親自參與，並強調資訊之「立即可用性」、「透過人情請託來取得」及「不須支付費用」等。正式營運過程中，對市場資訊之取得通常透過「代理商」間接方式取得，很少有如「花王公司」直接接觸消費者來取得市場第一手資訊的作法。資訊之儲存及處理多以書面記載，而且有集中化現象，總公司也是資訊之中樞，負責資訊之儲存、詮釋和分配工作。企業資訊之數位化多止於電子郵件之通信（個人運用層次），以及以電腦軟硬體系統來處理財務資訊（組織運用層次）。要將個人運用層次取得之文字、影像、圖表提昇至組織運用層次，由組織整體以電腦軟硬體系統來儲存及運用，才可謂「知識管理之數位化」。

四、「心理距離」與「經營績效」的關係，受訪企業中持「同意」見解和「不一定」見解者各有三分之一。此一發現和 O'Grady 研究加拿大之零售商的「心理距離矛盾」現象有一致的結果，本文也發現在中國大陸以行銷業務為營運主體之本土企業，在投資大陸之後對於在當地之經營績效的滿意度不如預期。根據受訪企業的看法，「法治」和「商務實務」是兩岸經營環境中「相似性」程度較低，而造成台商面臨最大的經營障礙之主要因素。以生產業務為營運主體之受訪企業，對其經營績效滿意度則較高，可能是因為它們在大陸的營運所需要用到的知識比較偏向生產與技術，不若行銷業務須了解消費

者偏好等市場之知識，以及須建立通路網絡，牽涉到的知識與關係都呈現多樣化與較高的複雜性，況且生產事業又有中國中央及地方各級政府之獎勵和支持。

五、受訪企業有十一家在中國大陸有投資業務，其中絕大多數都由台灣外派幹部擔任中國事業單位的總經理，一部分企業也外派幹部擔任其財務主管，少數企業則連同主要行銷企劃人員也由台灣外派。至於非華語地區的地主國，本文則發現有半數是採用「當地化」之用人策略，另有半數則由台灣選派華裔人士擔任海外單位主管，然而二者皆和企業領導人多半有長久的業務合作關係，而取得受訪企業之信任。本文發現受訪企業對不同的海外單位主管適用不同的任用條件，會造成企業海外單位不同的經營績效：企業重視「忠誠度」高於「能力」者，則海外單位主管之「效率績效」滿意度較高；企業重視「能力」高於「忠誠度」者，則海外單位主管之「創新績效」滿意度較高。本文認為後者可能受到本土家族企業「家長權威」、「晚輩順服」之企業價值觀之影響程度較低，比較不會受制於須事事「揣摩上意」之文化特色，而造成海外單位主管的工作創意不易發揮之障礙。

Argyris 指出，「傑出的團隊與平庸的團隊之間的差別，在於他們如何面對衝突和處理隨著衝突而來的防衛。防衛性的心理使我們失去檢討自己想法背後的思維是否正確的機會」（Senge，1990）。Shein (1996) 也指出，「鼓勵開放性的溝通」、「以全面性的途徑來面對問題」的文化規範可以促進組織學習。野中(1994) 指出典型的日本企業由「中階主管」在企業之研發企劃團隊中擔任「起承轉合」的角色，主導開拓企業的視野和知識創新的管理。彼得杜拉克則認為企業組織裏的專家和高階主管的互動，才是資訊型企業組織的重要運作模式。Redding(1990) 曾指出家族化企業之優點在於決策與對市場之反應速度都快於同業。Yueng (1996) 也指出家族企業有長期培植人材的文化觀點，因此採用「實驗學習」之學習模式之比例高於同業。然而 Redding 認為家族化企業之主要缺點在於企業之

創新能力較差，本文也發現家族企業之領導人，多自行擔任策略及執行的「起承轉合」之角色任務，容易妨害「雙迴路學習」，比較少採用「任務協調」溝通形式來進行溝通活動。和華人家族企業特色之「家長權威」、「晚輩順服」、「下行溝通」、「獨享訊息」，部屬則表現出「無條件接受精確」、「不唱反調」的「順從」與「服從」行為。和 Yeung 之「擴散力不強」、「組織過於緊連」、「高同質性」，Senge 的「學習障礙」、Argyris 之「心理防衛機制」和 Shein 之「限制資源流通」所指的學習障礙在組織學習上都有類似的文化意涵。

參考文獻

- 王克先(1986)：〈學習心理學〉。台北：桂冠圖書公司。
- 內藤壽昭(1999)：〈妙鼻貼近消費者〉。《遠見雜誌》。8月。
- 吳萬益、林文寶（2001）：〈影響學習型組織建立相關因素之研究〉。《交大商管學報》。6(1)，21-49。
- 李仁芳(1995)：〈7-Eleven 統一超商縱橫台灣—厚基組織論〉。台北：遠流出版社。
- 李明軒、邱如美(1996)：《國家競爭優勢》。台北：天下遠見出版公司。
- 洪昆裕(2002)：〈知識管理機制與企業創新能力關係之研究〉。《國立台灣大學商學研究所博士論文》。
- 陳菁雲(1996)：〈學習型組織對提升公部門能力之研究〉。《私立文化大學政治學研究所碩士未出版論文》。
- 陳惠芳(1998)：〈組織正當性、組織學習、與組織同形之關係研究—制度理論與整合觀點〉。《國立台灣大學商學研究所博士論文》。
- 黃光國(1985)：〈人情與面子：中國人的權力遊戲〉。見李亦國、楊國樞、王廉一（合編）：《現代化與中國化論點》。台北：桂冠圖書公司。
- 黃光國(1988a)：〈人情與面子：中國人的權力遊戲〉。見氏著《中國人的權力遊戲》。台北：巨流圖書公司。
- 黃國隆(1995)：〈台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較〉。《本土心理學研究》。8月，4期，92-147。
- 喬友慶(2003)：《國際多角化、產品差異化能力與績效之關聯性、—新興工業化國家企業之實證研究》。國立政治大學企業管理學業未發表博士論文。
- 馮君宜(1998)：〈組織學習與領導型態對高科技產業員工工作壓力與滿足之影響

- 研究》。《國立成功大學企管理研究所碩士未出版論文》。
- 蔡敦浩(2000):〈組織創新能耐、知識管理與組織學習—台灣三家中小企業個案研究〉。《科技管理月刊》，8月，5(2)，81-101。
- 蔡練生(2002)。《台商對大陸投資規範與現況》。台灣大學演講綱要，三月十二日。
- 張玉文譯(2000)，(原 Druker, P. F. 著,1988)。〈新時代、新組織〉。《知識管理》。(譯自 Harvard Business Review)。台北：天下文化書坊。
- 張玉文譯(2000)，(原 Druker, P. F. 著,1988)。〈新時代、新組織〉。《知識管理》。(譯自 Harvard Business Review)。台北：天下文化書坊。
- 張玉文譯(2000)，(原野中郁次郎著，1991)。〈知識創造的公司〉。《知識管理》。(譯自 Harvard Business Review)。台北：天下文化書坊。
- 張玉文譯(2000)，(原 Garvin, D.A. 著,1993)。〈建立學習型組織〉。《知識管理》。(譯自 Harvard Business Review)。台北：天下文化書坊。
- 張玉文譯(2000)，(原 Kleiner, A. & Roth, G. 著,1997)。〈如何以經驗為良師〉。《知識管理》。(譯自 Harvard Business Review)。台北：天下文化書坊。
- 戚樹誠(1995):〈企業組織親信角色之實證研究〉。《行政院國科會專題研究計算成果報告》。
- 齊德章(1999):《人力資源管理—理論與實務》。三民書局，5月，309-311。
- 費孝通(1948):《鄉土中國》。香港：鳳凰出版社。
- 楊中芳(1999):〈人際關係與人際情感的構念化〉。《本土心理學研究》，3期，105-179。
- 楊國樞(1993):〈中國人的社會取向：社會互動的觀點〉。見楊國樞、余安邦(主編):《中國人的心理與行為-理念及方法篇(1992)》。台北：桂冠圖書公司。
- 楊國樞(1995):〈家族化工程、泛家族主義、非組織管理〉。見鄭伯勳(主編):《台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會文集》。台北：信義文化基金會。
- 齊德章(1999):《人力資源管理—理論與實務》。三民書局，5月，309-311。
- 鄭伯勳(1995a):〈家長權威與領導行為之關係：一個台灣民營企業之主持人的個案研究〉。《中央研究院民族學術研究所專刊》，79期，119-173。
- 鄭伯勳、樊景立(2001):〈初探華人社會的社會取向：台灣與大陸之比較研究〉。《中華心理學刊》，43(2)，207-221。
- 鄭伯璦、黃敏萍(2000):〈華人企業組織中的領導，一項文化價值的分析〉。《中華小管理評論》，8卷，4期，583-617。
- 鄭伯璦、黃國隆(1999):〈相似或相異：海峽兩岸組織文化之比較〉。《本土心理學研究》，11期，3-58。
- 薛琦(2003):〈SARS 經濟學〉6月10日。台北：中國時報。

- Afuah, A. (1998). *Innovation management: Strategy, implementation, and profits*. New York: Oxford University Press.
- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N.(1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors . *Journal of International Studies*, First Quarter,1-27.
- Ali, Y. (1995). *Performance of international joint ventures (IJVs) in developing countries : A study of IJVs in Bangladesh*. Unpublished doctoral dissertation, University of Wollongong.
- Allen , T. (1977). *Managing the flow of technology*. MIT Press.
- Anderson, O.(1993). Internalization and market entry node: A review of theories and conceptual frameworks . *Management International Review*, 2,special issue,27-42.
- Ancona, D.G.& Caldwell, D.F.(1992). Bridging the boundary :External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.
- Argyris C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning : A theory of action perspective*. Addison —Wesley Publishing company.
- Aulabh, P.S., Masaaki . K. & Teegen H. (2000). Export strategy and performance of firms from emerging economics : Evidence from Brazil , Chile, and Mexico , *Academy of Management Journal* , 43(3), 342-361.
- Backley P.J., & Casson, M.C.(1970). *The future of the multinational enterprise*. London:Macmillan.
- Baker, W. E., & Sinkuler, J. M. (1999). The Synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* , Fall, 411-427.
- Baderacco, J. (1991). *The knowledge link*. Harvard Business School Press.
- Barney , J. B.,(1986). Strategic factor markets : Expectation, luck and business strategy, *Management Science*, 31(10),1231-1241.
- Beckerman, W (1956). Distance and the pattern of intra-European trade. *Review of Economics and Statistics* ,(28),31-40.
- Benito, G. & Gripsrud, G.(1992). The expansion of foreign direct investment: Discrete rational choices or a cultural learning process ?*Journal of International Business Studies* ,23(3),461-476.
- Bilkey , W. J., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1),93-98.
- Boist, M. (1983). *Convergence revisited: The codification and diffusions of*

- knowledge in a British and Japanese firm, *Journal of Management Studies*, 1,159-190.
- Boist, M.(1994). *Information and organization*. London: Harper Collins.
- Bickerstaffe, G. (2002). *Culture Club : An interview with Fons Trompenaars*. *Business Strategy Review*, 13(1), 31-35.
- Bossidy , L., & Charan, R.(2002). *Execution : The discipline of getting things done*. Random House.
- Brotus, S., Fleenor, J .W., & London, M. (1998). Does 360-degrees feedback work in different industries. *Journal of Management Development*, 17(3) 177-180.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (1996). Dunning's eclectic theory and the smaller firm: The impact of ownership and locational advantages on the choice of entry modes in the computer software industry .*International Business Review*,5(4),377-394.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L.E., & Werner, S.(1999).Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative? *Journal of International Business Studies*,30(4) , 831-844.
- Buckley, P. J. & Carter, M. J. (2000). Knowledge management in global technology markets. *Long Range Planning*, 33,55-71.
- Business Week(2000). *The Business Week 50 Best performance* .March ,27,141-64.
- Buskley ,P.J., & Casson, M. C. (1976). *The future of the multinational enterprise*-London: Macmillan.
- Cateora, P. R (1990) *International marketing* 7th ed. Boston :Irwin,R.D.
- Child, J., Hong, N.S., & Wong , C.(2001). *Psychic distance and internationalization : A critical examinations*.
- Cohen,D. (1998). *Toward a knowledge context : Report on the first annual U.C. Berkeley forum on knowledge and the firm*. *California Management Review*, 40(3) ,Spring, 22-39.
- Cohen, W. M ,& Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capability : A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35,128-152.
- Coomles, R. & Hull, R. (1998). Knowledge management practices and path-dependency in innovation. *Research Policy*, 27, 237-253.
- Cyert, R.M., & March, J. G. (1963. 1922).*A behavior theory of the firm*, 2 nd ed. Blackwell.
- Daft, R.L., Lengel, R H ., & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality , media selection and managers performance, Implications for information system. *MIS Quarterly*, September,355-368.

- Davidson, W. H.(1980). The location of foreign direct investment activity:Country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, 11(2)9-22.
- Davidson, W.H.(1983). Market similarity and market selection : Implications for international marketing. *Journal of Business Research*, 11(4),439-56.
- Day, G. S.(1994). Continuous learning about market. *California Management Review*, Summer, 9-31.
- Dess, G. G., Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measure : The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management Journal*, 5(3),265-274.
- Dierickx, I., & Corl, K.(1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12),1504-1511.
- Dow,D.(2000). A note on psychological distance and export market selection. *Journal of International Marketing*, 8(1), 51-64.
- Drucker, P. E. (1995). The information executives truly need. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 54-62.
- Dunning, J. H.(1981). *International production and multinational enterprise*. London: Allen & Unwin
- Dunning, J. H.(1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions . *Journal of International Business Studies* , Spring, 1-31.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A & Sharma, D. D. (2000). Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. *International Studies of Management & Organization*, White Plains, Spring, 30(1),26-44.
- Evans, J., Treadgold, H., & Marondo, F. T. (2000). Psychic distance and the performance of international retailers. A suggested theoretical framework. *International Marketing Review*, 17 (4/5), 373-391.
- Foel, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organization learning. *Academy of Management Review*, 10 (4) , 803-813.
- Frankel, J. A., & Rose, A .(2000). An estimate of the effects of currency unions on growth.
- Franko, L. (1971).*Joint ventures survival in multinational Corporations*. New York: Praeger publishers .
- Garvin , D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 78-91.
- Gatignon, H. & Anderson, E. (1988). The multinational corporation's : An empirical

- test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4 (2),305-336.
- Geringer, J.M., Beamish, P.W., & dacosta, R. C. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implication for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 10(2),109-119.
- Ghemawat , P.(2001). Distance still matters. *Harvard Business Review* Sept. 137-146 .
- Gleitman , H.(1997). *Psychology*. W. W. Norton . & Company .
- Golder, P. N .(2000a). Historical method in marketing research with new evidence on long-term market share stability, *Journal of Marketing Research*, 37(May), 156-172.
- Golder, P. N.(2000b). Insights from senior executives about innovations in international markets, *Journal of Product Innovation Management*, 17(September),326-340.
- Golsn, C, (1999). Saving the business without losing the company.*Harvard Business Review*, Feb.
- Grant , R. M.(1998). *Contemporary strategy analysis* . Malden, Massachusetts: USA Blackwell Publishes.*Organization Science* ,7(4) July-August, 413-427.
- Hadjkhani, A.(1997). A note on the criticisms against the internationalization process model, *Management International Review*, 37(2),43-66.
- Hall,E.T.(1976).*Beyond culture*. Garden City, NY :Anchor Press Double Day .
- Hamal, G., & Prahalad, C. K.,(1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June,79-91.
- Hanssen- Baver, J., & Snow, C.(1996). Responding to hyper competition : The structure and process of regional learning network organization. Helleloid , D., & Simonin, B. (1994). *Organizational learning and a firms core competence , competence – based competition*. John Wisely & Sons.
- Hendrinks, P. H. J. & Vriens, D. J. (1997). Knowledge-based systems and knowledge management : Friends or foes ? *Information & Management*, 33,113-125.
- Hitt, MA., Hoskisson, R. E. & kim, H. (1997).International diversification: Affects on Innovation and firm performance in product-diversified firms, *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- Hodgette, R.M. (1998).*Measures of quality and high performance*. New York: American Management Association, 146-149.
- Hofstede, G., (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills. CA: Sage publications.

- Hofstede , G.(1983). National cultures in four dimensions : A research- based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management and Organization*, 13(1-2),46-74.
- Hofstede, G.H.,& Bond , M.H.(1988). The Confucius connection , From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4),4-21.
- Hofstede , G.(1991).*Cultures and Organizations : Software of the Mind*. McGraw –Hill Maidenhead . Hills, CA: Sage Publications.
- Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct investment*. Boston: MIT Press.
- Inken, A.C., & Crossan, M. M. (1995). Believing is seeing : Joint ventures and organization learning. *Journal of Management Studies*, 32(5), September, 595-618.
- Johanson, J. & Wiedersheim- Paul, F. (1975). The internationalization of the firm-Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8,22-32.
- Jones, G.K., & Teegen , H.J.(2001). Global R & D activity of U.S. MNCS: Does national culture affect investment decisions? *Multinational Business Review* , Detroit , Fall.
- Kim, W. C. ,& Mauborgne (1999). Strategy, value innovation, and the knowledge economy . *Sloan Management Review*, spring, 41-54.
- Kleiner, A. & Roth, G. (1997). *Harvard Business Review*. Sept-Oct.
- Kogut , B. & Singh,H.(1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, Fall , 19(3), 411-432.
- Kraft, F. B., & Chung, K. H. (1992). Korean importers perceptions of U.S. and Japanese industrial goods exporters. *International Marketing Review*, 9, No.2.
- LaBahn, D. W., & Harich, K. R. (1997).Sensitivity to national business culture: Effects on U.S.- Mexican channel relationship performance. *Journal of International Marketing*, 5(4), 29-51.
- Lant, T. K. & Mezias, S. T. (1992). An organizational learning model of convergence and reorientation. *Organization Science*, 3(1), February, 47-71.
- Lee, D.-J. (1998). The effect of cultural distance or the relational exchange between exporters and importers: The case of Australian exporters. *Journal of Global Marketing* ,11(4),7-22.

- Leonard-Barton, D.(1995). Wellsprings of knowledge :Building and sustaining the sources of innovations. Boston ,MA: Harvard Business School Press,.
- Li, J & Guisinger, S. (1991). Comparative business failures of foreign-controlled firms in the United States. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 209-224.
- Luo, Y., & Peng, M. W. (1999). Learning to compete in a transition economy : Experience , environment, and performance. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 2 nd. Quarter, 262-296.
- Luthans, F. (1988). Successful VS effective real managers. *Academy of Management Executive*, May, 127-132.
- Luthans, F. Hodgetts R. M.& Rosencrantz, S. A. (1988). *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Lynn, G.S., Skov, R. B. & Abel, K. D. (1999). Practices that support team learning and their impact on speed market and new product success. *Journal of Product Innovation Management* , 16,,439-454.
- Melleloid,D.& Simonin, B. (1994). Organizational learning and a firm's core competence-Competence-based competition, edited by Hamel, G & Heene, A. John & Sons Ltd.
- Meyer , J. (2002). Strategic communication enhances organizational performance, *HR. NY : Human Resorce Planning*. 25(2)7-9.
- Mitchell, W. ,Shaver, J. M., & Young. B. (1994). Foreign entrant survival and foreign market share, Canadians' experience in United Stated medical sectors markets. *Strategic Management Journal* ,15(7), 555-568.
- Mitro, D. & Golden, P.(2002). Whose culture matter? Near-market knowledge and its impact on foreign market entry timing. *Journal of Marketing Research*. 39(3),350-365.
- Morgan,G. (1986). Toward self – organization: Organizations as lerains . In G. Morgan, *Images of Organization*. Beverly Hills : Sage, 77-109.
- Nakata, C., & Sivakumar, k. (1996). National culture and new product development: An integrative review . *Journal of Marketing*, 60, 61-72.
- NG,S.H., Child , J., & Wong, C.(2002). A particularistic case of business globalization : Emigration and externalization of Hong Kong companies in the eighties and nineties.
- Nonska I,(1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. ,(1995). *The knowledge creating company*, New York,

NY :Oxford University Press.

- Nordstrom, K.A., & Vahlne, J.-E.(1992). Is the globe shrinking ?Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years , in Landeck , M.(Ed), International Trade. Regional and Global Issues, St. Martin's Press, 41-56.
- O'Dell, C ,& Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices, California Management Review, 11(3),359-374.
- O'Grady, S., & Lane, H.(1996). The psychic distance Paradox. Journal of international Business Studies, 27(2),309-333.
- Pan, S. L. ,& Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice :An exploratory case study. Technology Analysis & Strategic Management,11(3),359-374.
- Popper, M., & Lipshitz , R. (2000). Organization learning : Mechanism, culture, and feasibility. Management Learning, 31(2),181-196.
- Quinn, R. E.(1988). Beyond rational management . San Francisco: Jossey-Bass.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations.New York: The Free Press.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein , S. (1996). Knowledge management. Harvard Business Review, Mar-Apr.
- Redding , S.G.(1990).The spirit of Chinese capitalism .Berlin:Walter de Gruyter .
- Robbins, S.P.(2001). Organizational Behavior . NJ:Prentice-Hall.
- Robbins, S.P.(1990). Organization theory. Prentice Hall International editions.
- Ronen,S. & Shenker, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions : A review and synthesis. Academy of Management Review, 10(3), 435-454.
- Sarvary, M. (1999). Knowledge management and competition in the consulting industry, California Management Review, 41(2), Winter, 95-107.
- Scaperlanda, A. E., & Mauer, L. J. (1969).The determinants of U.S. direct investment in the E.E.C.. American Economic Review, 59 ,September,58-68.
- Selznich, P.,(1957).Leadership in administration : A sociological interpretation. New York: Harper & Row.
- Shuen, A.(1994).Technology sourcing and learning strategies in the semiconductor industry , unpublished Ph . D. dissertation ,University of California.
- Senge, P. M. (1995)The fifth discipline-The art and practice of the learning organization. Doubleday.
- Shein, E. H. (1996). Three cultures of management: the key to organizational

- learning, Sloan Management Review, Fall, 9-20.
- Silin, R. F.(1976). Leadership and values. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Slater, S. F. & Narver, J (1995). Market orientation and the learning organization. Journal of Marketing 59, July, 63-74.
- Stewart, T. A. (1997).Intellectual capital : The new wealth of organizations . N Y.
- Stottinger, B & Schlegelmilch, B. (1998). Explaining export development through psychic distance , enlightening or elusive ? International Marketing Review , 115(5), 357-372.
- Sykes, J. B.(1987). The Australian Concise Oxford Dictionary , 7th ed., Melbourne : Oxford University Press.
- Tatoglu, E., & Glaister, K.W.(1988).Determinants of foreign direct investment in Turkey. Thunderbird International Business Review, 40(3):279-314.
- Teece, D.J.(1986). Transaction cost economics and the multinational enterprise : An assessment . Journal of Economic Behavior and Organization,7(1),21-45.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen,A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7),509-533.
- Terpstra, V., & Yu, C. M.(1988). Determinants of foreign investment of U. S. advertising agencies, Journal of International Business Studies, 19(1),33-46.
- Tobin, D. R.(1994). Re-educating the corporation: The 17-day learning program. Oliver Wight publication.
- Trompenaars, F. (2002). Culture club: An interview with Fons Trompenaars. Business Strategy Review, 13(1), 31-35.
- Tse, D.K., Pan, Y., & Au, K. y. (1997). How MNCS choose entry modes and form alliances: The China experience . Journal of International Business Studies, 28(4),779-805.
- Tung, Y .(1991). Multinationality and profitability. Journal of Business research ,.23(2), 179-187.
- Tushman , M. L. (1986). Organizing for innovation. California Management Review, Spring, 28(3), 74-93.
- Tushman , M. L. , & O'Reilly , C. A. (1986). Winning through innovation.-A practical guide to leading organizational change and renewal. MA: Harvard Business School Press.
- Tversky , A., & kahpneman, D. (1973). Availability :A heuristic for judging frequency and probability. Cognitive Psychology 5, 207-232.
- Vahlne, J- E. & Wudersheim – Paul. F. (1973). Economic distance model and empirical investigation, in Horneel , E., Vahlne, J-E. and Wiedersheim-Paul, F.

- (Ed). Export and foreign establishment , Uppsala, 81-159.
- Vahlne, J.-E. and Wadsworth- Paul, F. (1977). Psychic distance and inhibiting factor in international trade. Department of Business Administration, University of Uppsala.
- Venkatraman, N. & Ramanujam , V. (1986). Measurement of business performance in strategy research : A companion of approaches. *Academy of Management Review*, (1),52-73
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle . *Journal of Economics*, 80(May),190-207.
- Vienkatraman, N., & Romanujam , V. (1986). Measurement of business performance in strategy research : A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 52-73.
- Walters, PGP(1996).International market information infusion: Data acquisition behavior in Norwegian exports.*International Journal of Information Management* kidlington Vol.16, Iss.6.
- Wernerfelt; B.(1984). A resource-based view of the firm., *Strategic Management Journal* , 5(2),171-180.
- Westwood , R. (1997). Harmony and patriarchy : The cultural basis for “paternalistic headship “ among the overseas Chinese . *Organization Studies*, 18(3),445-480.
- Wertheimer, M. (1923). Untersuchungen zur Lehre von der Gestalt . *Psychologische Forschung* 4, 301-350.
- White,A.C.(1995). Cross-border retailing : Leaders, Loser and Prospects. London : Pearson Professional.
- Woo , C . V., & Willard, G .(1983).Performance representation in business policy research : Discussion and recommendation. Peter presents at the 23nd . annual national meetings of the Academy of Management, Dallas.
- Yeung, A. K., Ulrich, D.O., Nason, S. W. & Glinow, M.A V. (1999) Organizational learning capability. New York: Oxford University Press.
- Zahra, S.A., & Covin, J. G (1993). Business strategy, technology policy and firm performance . *Strategic Management Journal*, 14, 451-478.